

〔論 文〕

「丹波屋」－創業 97 年の肥料問屋

綱 島 不二雄

(元札幌大学経済学部教授 産業経営研究所客員研究員)

1. はじめに

「丹波屋」は 2010 年に創業 97 年を迎えた肥料商である。本シリーズで取り上げてきた道内企業の中でも、長い歴史を有する企業の一つといつてよからう。しかも、全国的に見ても同業企業の中でもその規模は大きく、全国屈指の肥料商の座を占めている。年商 400 億円、従業員 240 名の企業である。創業家筋の社長ポスト就任は終わり、社内出身の社長が今日まで 2 代続いている。ちなみに現社長・小林利光は、1988 年に開かれた創立 75 周年記念全店会議の席上、営業マンを含む全社員を対象とした 6 年間無事故、無違反の優良運転者表彰式の際に選出された 6 名のうちの一人である。今日では、肥料のみではなく、肥料、飼料、建材、農産の 4 部門に 1 部門 2 支社 8 支店ならびに関連企業を有する肥飼料資材関連の総合商社となっている。

しかし、ここまでの道のりは決して平坦なものではない。とくに肥料商は、自然条件の特に厳しい北海道にあっては、農業の作況に業績は大きな影響を受ける。またとくに第二次世界大戦の前後期は、経済統制化のもと肥料も配給制となり、その経営は幾度となくピンチを迎えることとなった。自由な商売どころか、資材の入手そのものが困難な状況となり、多くの商店が閉店の止むなきに至ったのである。さらに、第二次大戦後は、農業協同組合の力が大きく伸びなканずくホクレンは全国屈指の組織力、資金力で道内の農業関連市場を席捲したのである。こうした市場環境の中で丹波屋が、今日まで肥料商として展開しえた理由は、どこにあるのか。また、今日の営業形態、戦略はいかなるものであるのか、おもにこの二点を中心に分析していく。

2. 丹波屋の沿革と先駆的経営戦略

1) 創業者山内成太郎 (1862－1923 年) の

人となりと業績

彼は 28 歳の時 (1889 年) 三の宮の家業酒造業を継いだ。事業家としての出発であった。しかし彼は、当時は日本キリスト教牧師留岡幸助 (後に北海道遠軽に家庭学校開設) に深く師事し、禁酒断行、そのため酒造業から牧畜業に転進する徹底ぶりであった。弁舌にも勝れ、若くして三の宮村長に推された。村長時代には、当時の貧窮した状況打破に心を砕き、村内に貯金箱を回し、日掛貯金を奨励した。当時は、その日の稼ぎの大半を酒につぎこみ、生活のうさはらす人も多く、その予防をも兼ねた策といえよう。多くの家庭で歓迎された運動であった。これも断酒運動の一側面を継いだものといえる。

41 歳となった 1903 年、彼は三の宮での牧畜業に見切りをつけ、北海道開拓に憧れを抱いて旭川に移住した。それまでの経験を生かし、醸造業を起こし、味噌、しょうゆの製造に着手した。商才にもたけ、店の看板に大きな赤鬼を描き「鬼みそ」の名で売り出し、上々の売れ行きであった。時を同じくして、新得に 500 町歩の丹波屋牧場を開設し、搾乳し、販売を試みたが、これは需要が少なく育成牧場に転換している。3 年後の 1906 年には醸造業、新得牧場を手放し、友人三人と共同で上川郡比布村に 470 町歩の農場を取得し、大農場経営に本格的に乗り出した。前年に旭川近郊に陸軍第七師団が設置され、旭川も大いににぎわいを見せていた。しかも、戦争が始まり、師団兵士が戦場に赴くとともに活況は消えるかに見えたが、戦争景気で旭川の活気は消えなかった。しかし、数年後に起

表－１．略年表①（1913～1950 年）

1913. 10	旭川に肥料商「丹波屋」設立
1918. 1	小樽支店開設
1922. 9	合資会社丹波屋商店は旭川、小樽支店は匿名組合丹波屋商店に分解
1923. 12	旭川の合資会社丹波屋商会は株式会社丹波屋商会となる
1927. 9	旭川の株式会社丹波屋を解散小樽の匿名組合丹波屋商店は道内で初めての飼料販売
1943. 8	小樽匿名組合丹波屋商店は有限会社丹波屋商店となる
1950. 2	株式会社丹波屋商店に組織変更（資本金 50 万円）
1950. 7	帯広出張所開設（1955 年 10 月に支店となる）

(丹波屋社史より作成)

きた 1923 年の上川大凶作により、旭川はたちまち衰退してしまった。

山内成太郎は、これを見て、町の盛衰は師団ではなく農村の繁栄にあると悟り、農村の繁栄を求めて、友人達の反対を押し切り、肥料商への第一歩を踏み出したのである。

彼の志「北海道の農業に貢献し、共に歩む」という精神は、今日まで延々と受け継がれている丹波屋の企業理念である。

2) 丹波屋商会の開設から世界恐慌期まで

1913 年旭川に丹波屋商会を開設し、日本の肥料製造メーカーの先駆であった多木肥料所と特約店契約を結び、肥料商としての第一歩を踏み出した。特約店制度は、今日ではほとんど有名無実化しているが、特約店は各メーカー毎に道内で 1～2 店がそれぞれ契約を結び独占的に当該メーカーの商品を販売することが出来るもので、特約店は有利販売ができる一方で、各メーカー間の競争を避ける目的で作られた制度であり、店の信用の大きさを示すものでもあった。道内では大地主であることがその第一の要因とされていた。

開設はしたものの、前年の大凶作の影響で農家は大きく疲弊していた。これに対して丹波屋は、農民に共同購入を奨励し、代金返済は出来秋とする（今日での農協の肥料販売形態）方策で、農民の需要を把えていった。事業は順調に伸び、1918 年には当時の物流の中心、小樽に支店を開設するまでになっていた。

もっとも創始者、山内成太郎は、1917 年合

資会社（資本金 5 万円）丹波屋商会になった折りに、経営の第一線を退き、社会活動に専念し、1920 年には旭川禁酒会を結成、その会長を務めたりしたが、1923 年病を得て、神奈川県茅ヶ崎で逝去。丹波屋の代表には成太郎二男の山内英二の養父、佐野啓次郎が合資会社丹波屋の初代代表社員に就任している。

1918 年に開設された小樽支店の初代支店長には成太郎の二男、山内英二が就任している。

この後、小樽丹波屋支店の取扱量が大きくなり、旭川丹波屋と小樽丹波屋という二極構造に陥るが、社員の多くが小樽丹波屋に結集する結果となり、小樽丹波屋が旭川支店を開設することによって、小樽丹波屋に一本化されることになる。世界的金融恐慌がおこる少し前の 1927 年のことである。

3) 肥料配給統制開始（1932 年）から

統制廃止（1950 年）まで

不況が深刻化する中でも丹波屋の商い精神は少しも低下しなかった。1927 年丹波屋小樽支店で道内初めてとなる飼料販売を開始している。当時北海道には酪農が普及し始めたが、飼料商は皆無であった。当時トウモロコシ、えん麦は自給飼料として栽培されていたが、それではとても足りない状況であった。そこで丹波屋は満州からトウモロコシ、ふすまをどんどん輸入し、道内初の飼料問屋として売り出したのである。事業は好調で、それに加えて養鶏飼料、牛の飼料などの良質なものを三井、三菱からも購入し、全道的に販売したのである。さらには日本製粉

のふすま、北海道製糖のビートパルプも丹波屋の一手販売となり、「飼料を売るなら丹波屋を通さなければ売れない」と言われるまでになっていた。今日でも丹波屋の取り扱い品目では飼料が一番大きなウエイトを占めているのも、この時の繁栄を受け継いでいることのあらわれといえよう。

1932 年 11 月 25 日に臨時肥料配給統制法が施行され、化学肥料販売は完全な配給統制下に置かれ、商機を見出すことができなくなった。丹波屋をはじめとする肥料商は統制外の有機質肥料、魚かす、骨粉、油粕といった分野にかろうじて活路を見出し、商売を続けたが、商売は容易なものではなくなっていた。ところで丹波屋は 1938 年に麻袋工場を新設し、道内への供給を試みることに活路を見出した。この麻袋工場は、もっぱら麻袋の補修を専門とするもので、設備投資負担も少なく、女子労働を中心に営業が可能だったために肥料統制下でも営業を続けることが出来たのである。状況に対する素早い対応が今日までの丹波屋存続の大きな源泉となっているのである。

戦時体制が一層深まると、商業の営業活動はほとんどできない状況となっていく。1943 年には、農業団体法が施行され、1944 年全国肥料商連合会は解散され、全国農業経済会に組み込まれることになり、肥料は日本肥料販売株式会社による一元配給統制下におかれ、活動は休止状況に追い込まれた。

終戦を迎えても、肥料統制は続けられた。この時期に丹波屋が扱った統制外品目は、飼料添

加剤のコロイカル、栄養消化剤のオリジン、自転車のタイヤ、麻糸、下駄の鼻緒、チリ紙となんでもありの大苦戦であった。その中にあっては、コロイカルとオリジンを併用すると家畜に極めて有効に作用することが明らかになり、戦後困難期の丹波屋を支える商品となった。コロイカル、オリジンは主として、農協を中心に販売を展開した。社員は朝 5 時に旅館を出て各地の農協を回り、列車のダイヤをうまく利用して時間を活用し、夜 10 時頃に次の旅館につくといいた強行軍で商売に没頭した。一週間に一人でコロイカル最高 15t（百万円）の売上を記録した者もあらわれたほどであったという。こうした努力は、丹波屋の商売をつなぎとめ、いよいよ肥料統制の撤廃を迎えるのであった。

3. 株式会社「丹波屋」の発足

丹波屋は、来たるべき統制撤廃に備えて、1950 年 2 月に株式会社に組織変更した（資本金 50 万円）。

50 年 4 月に飼料の統制が撤廃され、ついで同年 8 月に肥料統制も全面的に撤廃された。新生丹波屋は満を持して本来の業務である肥料、飼料の商権回復を目指して、いっせいに活動を開始したのである。表－2、3 には、この間の社員の奮闘ぶりが大きな売上高数値となってあらわれている。

この表からは、まさに戦前、戦後にわたる統制時下に鬱積されていたエネルギーが一気に爆発したように、肥料、飼料問屋丹波屋の復興を

表－2. 商品売上高①（1944～1952 年）

（単位・千円）

肥料統制撤廃前	1944. 12. 1－1945. 11. 30	43
	1945. 12. 1－1946. 11. 30	374
	1946. 12. 1－1947. 11. 30	284
	1947. 12. 1－1948. 11. 30	1, 180
	1948. 12. 1－1949. 11. 30	5, 598
撤廃後	1949. 12. 1－1950. 11. 30	120, 000
	1950. 12. 1－1951. 11. 30	399, 293
	1951. 12. 1－1952. 11. 30	475, 975

（丹波屋社史 99 頁より）

表－３．品目別売上高①（1950～1952 年）

（単位・千円）

	1950. 12. 1－1951. 11. 30	1951. 12. 1－1952. 11. 30
化学肥料	229, 408	283, 546
飼 料	66, 378	89, 372
魚 肥	56, 649	58, 318
雑 貨	16, 890	10, 387
麻 袋	29, 968	34, 352
合 計	399, 293	475, 975

（丹波屋社史 99 頁より）

表－４．略年表②（1952～2007 年）

1952. 1	資本金（450 万円）
1952. 9	旭川出張所開設（1954 年 7 月支店となる）
1958. 12	資本金（1000 万円）
1960. 6	札幌営業所開設（1970 年 4 月本店へ）
1960. 10	北見支店開設
1961. 12	資本金（2000 万円）
1964. 3	板硝子、セメント等の販売（必成商会の営業の一部の譲渡を受けて）
1965. 9	商号を「株式会社丹波屋」へ（資本金 2500 万円）
1968. 9	函館営業所開設
1968. 12	資本金（4000 万円）
1969. 3	苫小牧営業所開設（1971 年 4 月に支店に）
1970. 8	農産物の取り扱い開始
1971. 6	東京営業所開設（1982 年 1 月に支店に）
1971. 10	苫小牧にサン飼料設立
1972. 6	農産事業部札幌事務所開設（1990 年野幌支店に）
1977. 7	資本金（1 億円）
1980. 1	豊富営業所（1987 年 4 月に支店に）中標津営業所開設（1987 年 4 月支店に）
1990. 4	資本金（2 億円）
1994. 4	プロパーの坂本吉明社長就任
1998. 2	江別にアグリラボ設立
2007	資本金（4 億 6000 万円）

（丹波屋社史より作成）

目指して道内各地に飛び回った社員の奮闘ぶりを読み取ることができよう。また、戦後の農地改革が着々と推進したことも丹波屋躍進の大きな要因となっていることも見落とすことはできない。農地解放により、小作農は自作農となり、耕作したものすべてが自分のものとなったのであるから、その意欲の増大には図りしれない感

慨があったに相違ない。両者相まって、肥料需要の増大、作物の増産が実現しつつあったのである。戦後の荒廃から立ち上がり、わずか 10 年後の 1955 年に日本の米自給率は 100 % に達し、国の外貨準備に余裕を与え、結果としてそれにつづく経済成長にも大きな役割を果たすことになったのである。

一方、会社にあつては、合資会社丹波屋の初代表社員を務めた佐野啓次郎の甥にあたる佐野肇が経営に参加し（後に社長、会長）、会社の近代化（商人から企業へ）に積極的に取り組み始めている。彼は東京帝大経済学部卒業後、1936 年満州中央銀行に入行し、資金統制等の仕事に従事した経験の持ち主であった。彼は、商系の将来を見越して、新しい資金調達方策に思いをめぐらし、また地方卸商業組合を大同団結すべく 1955 年には、全国肥料商連合会の結成に大きな力を尽くしたのである。また社内にあつては、農家の情報入手に重きを置き、戦後復活当初丹波屋参加の肥料小売業を結集して「つかさ会」を発足させている。また、出張所の再配置にも尽力し、1950 年に帯広出張所（1955 年から支店）、1952 年には旭川出張所（1954 年から支店）を開設している。

こうしていれば新生「丹波屋」の体制は整備され、復興著しい北海道農業市場に参入していったのである。

4. 戦後期における丹波屋の経営展開

1) 戦後経済安定期における急成長

(1955～1961 年)

1956 年、味の素の「エスサン肥料」が開発、販売された。当時、小麦から抽出したグルタミン酸ソーダを主原料として味の素は作られていたが、その抽出後の小麦にもアミノ酸が少量含まれており、これを利用して作られたのが「エスサン肥料」であった。この肥料は、作物への吸収が早く（肥料へのムダが減少）、加里を多く含む有機肥料の典型ともいえるほどのもので、農家の反応も良く、丹波屋は三菱商事を通じて取り扱いを始め、最盛期には、4000t を扱うという肥料部門のドル箱となった。しかし、味の素の製造法が石油を原料とする合成法に変わったため、1960 年に「エスサン肥料」の製造は中止され、痛手を負うことになった。しかし、この間の販売方法として卸商としては、思い切った特徴ある方法を採用した。それは「エスサン肥料」の販売を系列小売業に任せるだけではなく、丹波屋の社員が率先して農家訪問し、対話の中から情報を得たことである。商品の特性を

知らしめると同時に、農家側の使い勝手についても知る機会となり、以降の農家と直結した卸商としての機能を強化するという結果となったのであった。

「エスサン肥料」と並んで丹波屋の躍進を支えたものに作物別「化成肥料」がある。化成肥料は戦前からあったが、その取り扱いには商系のみであり、ホクレンは取り扱っていなかった。作物別化成肥料はコスト面では単肥配合肥料（作物に必要な窒素、リン、カリをそれぞれ窒素肥料、リン酸肥料、カリ肥料としたものを文字通り三種配合した肥料）より高くつくが、肥料散布の手間が省け、反収安定である点で農家には人気があった。丹波屋はそれを率先して取り扱い、エスサン肥料と並んで経営の大きな柱となっていた。

さらに、丹波屋の商機を伸ばしたものに、1956 年からの「アメリカ加里」の輸入である。当時は加里肥料は統制が撤廃されてからも大日本加里が一手に輸入し、農協系統に一手販売していた。商人系は取り扱うことが出来ず、北海道ではホクレンの一手販売となっていた。当時の加里肥料には二種類あり、硫酸加里 80 %、塩化加里は 20 %となっていた。塩化加里は相対的には安いですが、吸湿性が強く、すぐベトベト状態になり使い勝手の悪いものであった。一方の硫酸加里は農協の一手販売で高値であった。

そのような折、丹波屋に商社からアメリカ加里の扱いの話が舞い込んできた。高値ではあるが、コーティングが施され吸湿性には問題なく、肥効が高いことが分かった。当時、加里が扱えず苦戦していた丹波屋は、即座に取り扱いを決意、それこそ社運をかけて大攻勢に打って出たのであった。会社体制で PR を大々的に行う一方、佐野常務を先頭に、約二ヶ月間売りまくり、その数量は 1 万 5000t に達した。ホクレンの加里肥料独占打破したのである。当時の道内の加里肥料の 50 %のシェアを占めるまでとなったのである。

ホクレンはこの事態に驚き、全購連に相談、当該商社との執拗な交渉に入った。結局当該商社はホクレンにも出荷することとなり、丹波屋の努力にもかかわらず、販売量は従来の半分の

7500 t, シェアは 25 % にまで低下した。こうした系統対商系の関係はあらゆる場面で今日まで続いているが、この点に関する叙述は割愛する。

企業としての丹波屋が成長したのは、商売ばかりではなく、社員の側にもあった。それは労働組合の結成である。労働組合は、丹波屋の小樽麻袋工場で結成された。麻袋工場は 1956 年に工場の一部が類焼を受けたが再建され、当時の需要増加に対応して第二工場も建設し、繁忙をきわめていた。その最中 1959 年に労働組合が結成され、23 ヶ条の要求が会社側につきつけられたのである。当時は労働運動も活気に満ち、全国各地で労働組合が結成されていた。交渉は難航し、1961 年 5 月にはついにストライキに突入という事態に陥り、小樽工場の労働者は丹波屋本社に連日デモをかける勢いであった。会社側は精力的に団交に応じ、ストは終息した。これを機に、本社内にも上部組織には属さない独立系の労働組合が結成されることになった。このことは丹波屋としての企業力を高める機会となったといえよう。

丹波屋の勢いはさらに続いていく。肥料部門の好調を反映して総売り上げも右肩上がりが続けるが、それとともに新規部門の拡充にも力を注いだ。1927 年道内初の飼料取り扱い以来、飼料販売は順調に伸びてきていた。飼料販売は特に情報提供も重要で、社員の知識を深めるとともに飼料販売も増加するという結果となり、この良い傾向は今日の丹波屋を支えている大きな要因の一つである。

業務が拡大する一方で、小樽の斜陽化もまた深刻化していた。商業活動にとっての不可欠な情報収集がメーカー、商社の札幌への相次ぐ移動で不自由となり、丹波屋も石狩、空知の商業圏に対応するため、創立以来地域情報と不可分の関係にあった小樽本社はそのまま存続しつつ、ひとまず札幌支店の開設に踏み切ることになり、1960 年 6 月札幌営業所を開設することになった。

当時は、新建材ブームも起っており、丹波屋はこの部門へも進出することになる。きっかけは肥料の取引関係にある東洋高圧からの依頼で

あり、過磷酸肥料の製造過程から出る石苻ボードの販売であった。丹波屋としては新部門への進出機会と捉え、東洋高圧の石膏ボード卸として建材部門へも進出するようになった。

一方、本業の肥料部門でも新たな挑戦が開始された。それは北見支店開設の取り組みである。1960 年当時、北見は農産物の一大集散地で、肥飼料の大市場であったが、肥料商が北見で成功したことはこれまでなかったとされていた。北見は雑穀、ハッカなどの換金性の高い作物の作付け割合が高く、農家も相場性が強く、卸商にとっては安定した市場とはいえなかった。意気に燃えた丹波屋社員は支店長を先頭に「時間を守る」をモットーに相場気風の強い農家に合い対して活動を展開した。このきっちり「時間を守る」ビジネスマナーは当時の北見農家には一種のサプライズを与えたが、次第にそれは信用に代わり、開設当初の 1961 年で 2 億 6000 万円の売上を達成した。ちなみに同年の旭川支店が 4 億 3000 万円、帯広が 2 億 4800 万円であったから、北見支店の奮闘ぶりを知ることが出来る。以後、北見支店は丹波屋各支店の中で長く支店別売上トップの座を占めることになり、肥料販売のみならず、農作物の取り扱いにも手を延ばし、丹波屋の以後の多角経営の先鞭をつけることになるのである。

かくして肥飼料商として発展してきた丹波屋は、1961 年農薬の取り扱いを開始し、あわせ

表－５．商品売上高②（1958～1977 年）
（単位・千円）

1958 年度	89,600
1959	93,200
1960	116,000
1961	158,600
1962	199,700
1963	241,300
1967	444,300
1968	525,393
1973	1,326,652
1977	2,080,900

（丹波屋社史より作成）

て土壌改良剤も扱うなど、これまでの農家との対話を重視してきた営業スタイルをさらに一歩進めて、的確な営農アドバイザー的存在として農家に対応するようになった。さらに、内部機構の改革にも取り組み、文字通りの農業関連総合商社となったのである。

2) 農業関連総合商社丹波屋としての展開

(1961～1970 年)

総合商社としての第一歩は、多角部門の本格的拡充への取り組みであった。一つには、佐野啓社長の多角化渦中の業務多忙の解消というねらいからのものであり、二つ目には内部体制の充実であった。住宅ブームに乗って順調な伸びを見せていた建材部門は、関連企業との連携の上で成り立っていたが、社長は関連企業必成商会の社長も兼務していた。そこで経営の多様化と建材関連商品の取り扱いの一元化をめざして、結果的には必成商会はそのまま残して営業権は丹波屋が譲り受けるという形で吸収が行われた。さらに、その他の化学工業製品、家電関連商品の取り扱いも加え、不動産、損保代理店業務も加えられることになった。この結果、この部門は合理化後、わずか4ヶ月で1億4000万余の売り上げを記録し、順調に滑り出したのである。

しかし、1965年頃になると、我が国は景気調整段階に入り、さらに8年ぶりの道内農業の凶作に見舞われた。新規営業部門ではこの凶作由来の業績落ち込みをカバーすべく思い切って新規商品取り扱いにも取り組み（例えばポット式石油ストーブ、農村向けの保存食、農繁期食品としてのインスタントラーメン）一定の成果をあげたのである。

こうしたなか、本社社屋を現在の札幌卸商センター内に移し、本格的に業務体制の充実が図られた。苫小牧、函館地域へのより強固な進出を果たすべく、函館、苫小牧両営業所を開設し、高卒、大卒の定時新卒採用を開始するなどの体質強化策が打ち出された。

一方、本来業務である肥料部門でも、従来までの新進性は遺憾なく発揮された。代表的なものは育苗用ペーパーポットと防風網である。育苗用ペーパーポットとは、田植機の普及に伴い

田植機用の育苗作業の省力化を目指したものであり、当時、日本甜菜製糖会社がビート用に開発したものをヒントに努力を重ねて改良したものである。しかし、この努力は残念ながら田植機の改良に手間取り大きな成果を挙げることが出来ずに終わっている。

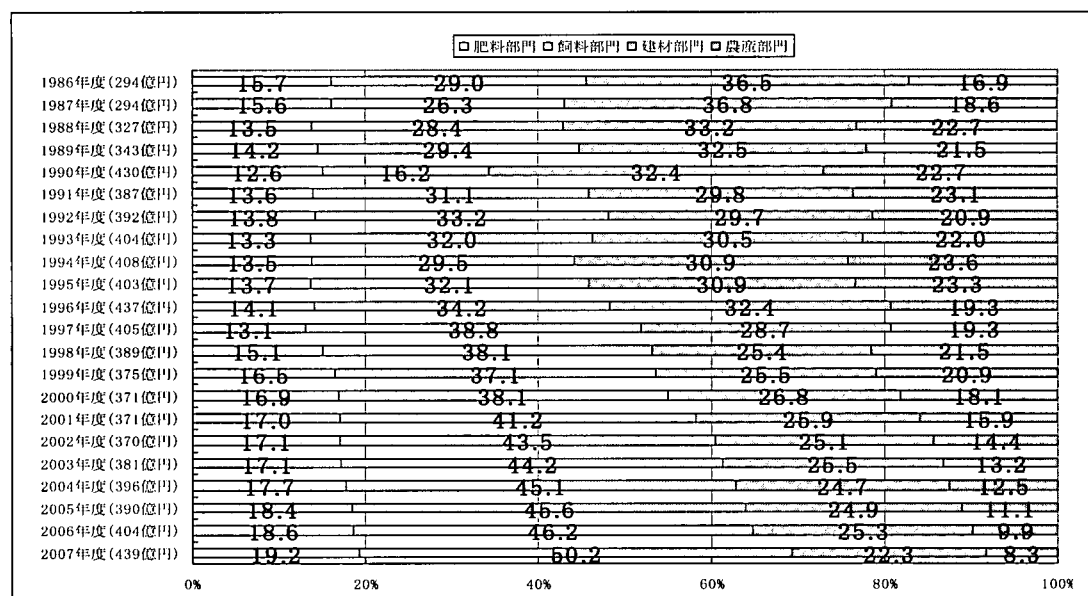
防風網は、倉レの開発素材を元に三晃化学が売り出したものだが、一早くこの普及に取り掛かることになった。道内では恵庭地域で急速に普及したが、減反による農家の投資手控え、ホクレンの参入によって、これまた成果を得るには至らなかった。しかし、「北海道の農業に貢献し、共に歩む」という理念は崩れることはなかった。

3) 減反政策以後の経営展開（1990年～）

1970年減反政策が実施されて以来、道内農業はもとより日本農業全般に大きな混乱が伴った。従来までの水田＝稲作を中心とした日本型農業の混乱である。一方では、この減反以来、国内農業生産市場の横ばい、国内食料消費市場の急拡大という傾向が大幅に助長された。丹波屋もこの状況に対応したあらたな経営展開を図ることとなった。従来までの生産過程での技術指導の優位は残したまま、農産事業への進出に力を注ぐことになった。そこには、スーパーダイエーとの間での農産物取り扱いという方針が描かれていた。

1971年4月に農産課を発足させ、ついで6月に東京営業所を開設し、準備作業に入り、翌年72年に農産事業部札幌事務所を開設に本格的な取り組みを開始した。これまでの技術指導の蓄積、農家との親密な交流を背景に、安全良質農産物の販売事業に参入したのである。卸先は主としてダイエーに絞り、開始1年目で1億8000万円の売り上げを記録、73年札幌ダイエー店がオープン、これに備えて野幌にパック工場を建設、不慣れな青果物にも手を出し、栽培ノウハウの確立と産地の育成にも腐心した。努力は実り、74年には売り上げが16億円を突破するまでになった。さらにダイエーの東北、道内への進出に呼応して函館、仙台に農産センターを設立し、海外にまで集荷先を広げだが、急速

表－6．売上高と部門別構成比



な設備投資が利益を圧縮することにもなった。

1990年に資本金2億円にするとともに、94年には同社では初めてのプロパーからの坂本吉明が社長に就任し、新しい体制に入った。表－6は、最近までの業績を示したものである。苦しい経営状況の中、従来での理念を変えず、社員一丸となった営業活動の展開により、業績も一定の伸びを示している。この表をもとに最近までの状況を簡単に見ておこう。

肥料部門は、営業所員全員が全肥商連認定の「施肥技術指導員」の資格をとっており、農家との交流をより密度の高いものとしている。土壌診断も常時農家との対話の中から実施するなどして、一定の業務を今日まで保持している。また、全農系のBB（バルクブレンド）肥料の製造に対応するため、1971年北見市に株式会社サン飼料を設立し、BB肥料の製造にも乗り出している。しかし、肥料分野でのホクレンの資金力を背景とした営業の壁は大きく、近年は持ち直しているものの、売り上げ全体の20%を切っているのが現状である。

北海道酪農の展開とともに拡大してきたのが飼料分野である。道内でいち早く飼料の取り扱いを始めた上に、ルーサンの導入もいち早く取

り上げ、酪農家の信頼は大きい。しかし、その道のりはこれまた平坦なものではなかった。濃厚飼料の元となる政府操作飼料の受配権は、全国的には全農と商系の両者に聞かれていたが、道内はホクレンの独占が続いていた。丹波屋は先頭に道内の飼料商は団結してこれに対抗し、着々と準備を進めた。この間、飼料の嗜好が粉から圧ペンに変わり、これに対応して丹波屋は1971年苫小牧に子会社サン飼料株式会社を設立し、今日に至っている。

各支店の営業マンは、毎日得意先の農家を廻り、農家の状況、酪農市場の情報等を日々更新し、経営相談にも乗っており、いわゆる道内の優良農家相手の営業を行っているのである。幾度もの酪農危機を酪農家とともに乗り越え、近年では丹波屋の売り上げの50%を占めるまでになっている。

さらに、1998年には江別にアグリラボを開設し、営業活動に必要な土壌、作物、病害等に科学的、総合的に対応できる体制を敷き、技術の丹波屋としての充実をはかっている。

建材部門も道内大手6社の中の1社として業績を伸ばしてきていたが、近年の住宅着工件数の減少が反映して、伸び悩みを見せており、総売り上げに占める割合も30%台から20%への

低下傾向を示している。

農産部門は、ダイエーの破綻が大きく数字上にもあらわれている。丹波屋の経営理念「農村の繁栄とともに歩む」精神の一層の拡充を目指して取り組んできた部門であり、これからさらに重要な役割を果たさなければならない部門ではあるが、流通業界、消費者の動向、ネット販売等への変化が激しい中で丹波屋独自の展開がどこまで可能か、今後の動向が注目されるところである。

5. 丹波屋の組織運営

今日、丹波屋は本社ならびに 1 営業本部、11 支店という構成で業務をすすめている。本社には、肥料、飼料、建材、農産の 4 部門が置かれている。社長以下、監査役を除く 10 余名の役員がそれぞれの部門、主要支店を総括している。基本方針は、この役員によって決定、実行されている。また子会社は 11 社あり、うち主要 4 子会社で飼料用穀物の加工、農産物販売、建材販売及び工事請負（2 社）を行っている。

ここでは、とくに肥料部門についてやや詳しく見ておくこととしたい。肥料部門は、最も厳しい競争を強いられている部門である。北見に自社工場を持ち、そこを拠点に、全道に向けて肥料を提供している。北見工場では、BB 製品を農協に先んじて製造・販売に取り組むという先進性をもって、競争力をつけるという努力を重ねてきている。BB 肥料の取り扱いシェアは、道内の 20 % であるが、丹波屋社内では、取り扱い量の 60 % は化成肥料、40 % が BB 肥料であり、BB 肥料の占めるウエイトは高い。BB 肥料の用途先は、牧草用が圧倒的であり、このことが、飼料の道内エリア 30 % という数字を維持している原動力となっている。一般に肥料は、20 kg 入りの袋か、500 kg 入りのフレコンのいずれかであるが、丹波屋では扱い量の 70 % は、500 kg 入りのフレコンが占めている。このことは、規模の大きい用途先に専ら提供していることを示しており、規模の大きい、経営内容の良い農家との取り引きが大きなウエイトを占めていることの証左であるといえる。

優良農家との取り引きの多さは、営業社員の

質の高さ ― 先述したように、営業社員全員が、全肥商連認定の「施肥技術指導員」の資格を持ち、支店長に就任するまでは一貫して肥料プロパーを歩き専門性を高めている ― に寄るところ大である。さらに土壌診断に力を入れているところも特徴の一つであり、土壌診断の上に立っての気象条件、生育状況、それぞれに合わせた技術指導が農家の信頼を高めているのである。営業社員は単に施肥技術指導だけにとどまらず、農家の経営相談のパートナーとしての役割を果たしており、そのための社員教育が月 1 回の専属講師によるマネジメント講座、20～30 代社員への 2 日講座 ― 実習、現場研修を中心とした外部ベテラン講師による研修が重視されている。こうした取り組みの表徴が丹波屋独自の「農家台帳」の作成である。これを農家と営業社員の相互で時々の土壌条件、気象条件、施肥品目、施肥量、時期等々を細かく記録に栽培結果を検討し、翌年は、その台帳をもとに肥料設計から始めて、栽培にあたるという徹底したものであり、農家世代交代に合わせて担当社員も交代してゆき、三世代にわたっている台帳もあるというきめ細かい指導体制である。こうした努力が部門人員 72 名中、55 名が営業社員であり、退職者はほとんどいないといった営業環境を作り出している。「農業に貢献し、共に歩む」という創業理念は、部門のすみずみまで浸透しているものであり、これが営業成績に反映しているといえるのである。

おわりに一商品としての「肥飼料」の

特徴からみた丹波屋の発展課題

これまで、肥料商から出発した「丹波屋」の歩みをごく大まかに述べてきた。

最近「百年続く企業の条件」が出版された。編著の帝国データバンクそのものが百年企業であり、この種の企業が、百年前に起業されたことが、何よりも驚きでもあるが、それは別にして、肥料関係でも、2 社が取り上げられている。丹波屋は、北海道における肥料企業として、100 年には後 3 年たらないが、これまで見てきた丹波屋の企業活動は、「百年企業」がもつ特徴をよく体现しているといえる。例えば、老舗

として大事に思うことを一文字でという問への答えで圧倒的に多かった「信、誠」また、社風としては、「和」といった点は、丹波屋社内にも充分定着しているように考えられるのである。

これは丹波屋に限らず、歴史は浅い北海道企業にあって、その創業者の多くが理想に燃え、理念を持って起業し、企業活動を展開してきたことの一例を示しているように思われる。50年後には、北海道の多くの地元企業が「長寿企業」に名を連ねることになると思われるのである。長寿企業については、これで止めることにして、丹波屋ならびに、肥料商系企業の将来について最後ふれておきたい。

その将来を展望する前に少し商品としての「肥飼料」の特徴についてあらためて述べておきたい。

ここでは簡略化するために肥料を例に考察を進める。肥料は、ある意味では単純な商品である。作物の生育に必要な N、P、K の三要素を単品又は配合、さらに品質保持のためのコーティングをして市場に提供される。その範囲では商品としての差異（又は優劣）は極端なものを除いてないといえる。とすると、肥料はいかに低コストで市場に登場するかにかかってくる。その点でもきわめて単純な市場といえる。しかし、商品として購入された肥料の使用価値は、使用されて始めて発現するという特徴をもっている。そこには需要者側の実に多岐にわたる消費条件が存在している。たとえば、施肥の的確な時期の判断、施肥量、土壌条件等々である。需要者の肥料の消費条件がピッタリと合えば、その使用価値は大いに高まり、合わない場合は低いものとなる。

この点に関しては、肥料の市場には二つの流れがあるといえる。一つは、農協系統のそれであり、ある面では統一化された技術水準に沿った、また独自の栽培マニュアルに沿った消費パターンが確立している市場である。大手メーカーにとっては、農協が購入予定量を取りまとめ、代金回収を担当してくれることにより、きわめて有利、有効に生産が可能となるという面を持っている。

一方、丹波屋に代表される商系のルートはどうであろうか、系統と同じ商品を扱いながらも需要者との交流の中からより効率的な消費結果を出す。また、より独創的な生産結果を出すことを可能としているのである。これは、日常からの需要者（農家）の要望を聞き、また市場現状を常に考慮している結果がそうさせるのである。

まさに肥料は、供給サイドだけでなく、需要サイドとの連携の中で需給関係が成立している、ある面では特殊な商品といえるのではあるまいか。

実はスキ間産業と言われるものにはこうした市場構造があてはまるものが多いのではないかと考えられるのである。したがって、技術立国日本を支えてきた小企業のもつ技術力のより一層の蓄積が、生かせる構造にグローバル経済の時代ゆえに「日本型」により目が向けられるべきものと考えられるのである。

したがって丹波屋の将来戦略としては、これまでの路線をより高いレベルにしていくこと具体的には、情報力の向上とその情報を共有しての生産者との連携、また生産物の特性をしっかりと市場へつなげること等が混迷を深める日本農業の中にあっての発展方策を北海道から発信しうると考えられるのであり、その意味での期待も大きいのである。

＜参考文献＞

丹波屋社史－創業75周年史、1988。

丹波屋事業報告書（各年次）

拙著「戦後化学肥料産業の展開と日本農業」
2004、農文協。